



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Talleres de liderazgo para mejorar la gestión pedagógica  
de la I.E. N° 18219 del Dos de Mayo - Leymebamba**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de  
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en  
Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORA:**

**Segura Altamirano, Nelly Norith**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2019**

**TALLERES DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA I.E. N° 18219 DEL DOS DE  
MAYO - LEYMEBAMBA**

**PRESENTADO POR:**

---

**NELLY NORITH SEGURA ALTAMIRANO  
AUTORA**

---

**Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**M.Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
PRESIDENTA**

---

**Dra. GRACIELA VERA CARPIO  
SECRETARIA**

---

**Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO  
VOCAL**

# ACTA DE SUSTENTACIÓN

Nº 000167



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 15:30 horas del día 5 de Marzo del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 480-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 13/02/19 conformado por:

M. Sc Martha Rios Rodriguez PRESIDENTE(A)

Dra Graciela Vera Carpio SECRETARIO(A)

Dra Laura Isabel Allamirano Delgado VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Talleres de liderazgo para mejorar la gestión Pedagógica de la IE N° 18219 del Dos de Mayo - Leymebamba.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Nelly Norith Segura Allamirano

Y asesorado por Dr. Julio César Sevilla Exebio

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 724-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 27/02/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 62 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 16:50 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

M. Sc Martha Rios Rodriguez  
PRESIDENTE

Graciela Vera Carpio  
SECRETARIO

Laura Isabel Allamirano Delgado  
VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

**NELLY NORITH SEGURA ALTAMIRANO**, Investigadora Principal y **Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO**, Asesor del Trabajo de Investigación “**TALLERES DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA I.E. N° 18219 DEL DOS DEMAYO - LEYMEBAMBA**”; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 05 de Marzo de 2019.

---

**SEGURA ALTAMIRANO, NELLY NORITH**  
**AUTORA**

---

**Dr. SEVILLA EXEBIO, JULIO CÉSAR**  
**ASESOR**

## DEDICATORIA

A mi madre quien con su aliento y entusiasmo me sugiere siempre seguir superándome.

A mi hija Karla por su comprensión en los momentos que debe ser dedicada a ella con mi corto tiempo disponible le dedico a mis estudios de superación en la vida.

# ÍNDICE

<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Revisión Bibliográfica.....	12
1.2. Talleres de Liderazgo .....	13
1.2.1. Teorías sobre Liderazgo .....	19
1.2.2. Enfoque de Liderazgo.....	30
1.3. Gestión Pedagógica .....	36
1.3.1. Principios de la Dirección.....	37
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1. Descripción de la Metodología Empleada .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2. Población y Muestra.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3. Técnicas e Instrumentos .....</b>	<b>49</b>
2.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	49
2.5. Análisis Estadístico de los Datos.....	50
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Análisis de Datos.....</b>	<b>52</b>
3.2. Descripción de Resultados de la Encuesta a Directivos y Docentes .....	56
3.3. Propuesta Teórica .....	61
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## **RESUMEN**

El objetivo de este proyecto es proponer talleres de liderazgo para mejorar la gestión pedagógica en los que debe tenerse en cuenta. La educación educativa emanada por el ministerio de educación con el objetivo de mejorar la calidad educativa y así elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes. La educación latinoamericana se ha visto afectada por procesos de reformas y cambios que se han transformado en el escenario educativo actual; sin embargo, las escuelas han cambiado y los procesos no han sido visibles. El papel del director en una escuela con una necesidad de cambio en la transformación educativa es un proceso que necesita una reflexión, un análisis que guía y reorienta el progreso institucional que implica radicalmente funciones institucionales que tienen que ver con un director que debe tener un grado importante de equilibrio emocional correspondiente. Estilos de liderazgo a favor de la adaptación de las tecnologías de información y comunicación que permiten establecer las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y la escala de cambio presente en el generación de educación básica diversificada en el país. En la actualidad, se percibe a través de las claves del liderazgo a nivel nacional, ya que es fundamental investigar el estilo de liderazgo más apropiado para dirigir un I.E. por tener una carga administrativa y pedagógica casi igualmente, algunas estrategias para la toma de decisiones son desconocidas. En este proyecto de tesis, se debe enfatizar que al organizar talleres de liderazgo para mejorar la gestión pedagógica del I.E. N° 18219 del 2 de mayo - Leymebamba es fundamental relacionar el liderazgo y la participación a través de talleres en el modo de liderazgo de Vroom y Yetton en los que debemos sintetizar las actividades de rutina y con la claridad conceptual proporcionada con los autores previamente certificados. de los líderes estudiantiles en cada aula de los seis grados a través de un cuestionario.

Palabra clave: talleres de liderazgo, la gestion pedagogica, docentes, Institución Educativa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to propose leadership workshops to improve pedagogical management in which it must be taken into account. Educational education emanated by the education ministry with the aim of improving educational quality and thereby raise the level of student learning. Latin American education has been affected by processes of reforms and changes that have been transformed into the current educational scenario; however, schools have changed and processes have not been visible. The role of the director in a school with a need for change in the educational transformation is a process that needs a reflection, analysis that guides and reorients the institutional progress that implies radically implies the institutional functions that have to do with a director who must have a degree important balance of emotional equilibrium corresponding. Leadership styles in favor of the adaptation of information and communication technologies that allow to establish the existing relationships between leadership styles and scale of change present in the generation of diversified basic education in the country. At present, it is perceived through the keys of leadership at the national level for it is fundamental to investigate the style of leadership more appropriate to direct an I.E. for having an administrative and pedagogical load almost likewise, some strategies for decision making are unknown. In this thesis project, it should be emphasized that when organizing leadership workshops to improve the pedagogical management of the I.E. N° 18219 of May 2 - Leymebamba it is fundamental to relate leadership and participation through workshops in the leadership mode of Vroom and Yetton in which we must synthesize the routine activities and with the conceptual clarity provided with the previously certified authors. We conducted a deep understanding of the student leaders in each classroom of the six grades through a questionnaire.

**Key Word:** leadership, participation, administrative, pedagogical.



## INTRODUCCIÓN

La Educación Básica Peruana no se puede desarrollarse al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la gestión educativa. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso con la finalidad de lograr las metas de una institución con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Para que esta organización pueda estar bien manejada debe contar con potencial humano de óptima preparación, adecuado para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

El papel del director como de los docentes, agentes de la educación constituye la piedra angular para hacer transformaciones significativas en la mejora de la calidad educativa y con el desarrollo de nuestra sociedad. Por ello el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su influencia en el desempeño docente que ejercen acción en las instituciones educativas públicas de nuestro país.

La presente investigación es importante porque plantea propuestas para mejorar el liderazgo por parte del director en la I.E N° 18219, Dos de Mayo ,percibiéndose poco dedicación en introducir innovaciones en el proceso educativo con la finalidad de lograr las metas de una institución Educativa desde el punto de vista liderazgo en gestión, alcanzando mayor productividad y contribuyendo a la formación integral de sus miembros; donde también carece de una óptima preparación, falta de empatía para comprender los que los miembros quieren, la capacidad de asumir grandes retos que superan la realidad diaria, una capacidad de previsión para prever el resultado probable de una situación, una capacidad de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, por ello el presente trabajo de investigación es muy relevante, porque plantea que mediante un modelo de gestión “Preparando líderes” basado en la teoría de VROON se logre un adecuado estilo de liderazgo del director. Los directores son los responsables de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. En consecuencia, se investigará que este modelo de gestión logre un adecuado estilo de liderazgo del director, con el propósito de plantear y desarrollar planes de capacitación o escuelas de formación para asumir las direcciones de las instituciones educativas públicas

de nuestro país y con ello mejorar la calidad educativa en bien de los estudiantes y de nuestra sociedad. Habiéndose propuesto los siguientes objetivos: el Objetivo General: Diseñar talleres de capacitación basado en los estilos de liderazgo en la I. E. N° 18219 del Dos de Mayo-Leymebamba y, los Objetivos Específicos: Analizar el estilo de liderazgo en la I.E, diseñar las características de los talleres “Preparando Lideres. Fundamentar teóricamente el liderazgo. Y el campo de acción: Talleres para desarrollar el estilo de liderazgo.

La hipótesis para defender está planteada de la siguiente manera: Si se diseña y propone un taller “Preparando líderes”, basado en la teoría de VROON para el desarrollo de un adecuado estilo de liderazgo, entonces mejorará el proceso de gestión en la I.E.N° 18219 del Dos de Mayo-Leymebamba.

En cuanto a la organización del presente Trabajo de Investigación, se puede apreciar la estructura siguiente:

En sus páginas preliminares se presenta datos generales así como los aspectos protocolares. Luego se presenta el resumen de la investigación y la introducción en la que se encuadra el más relevante de la investigación; el Capítulo I, se revisa el marco teórico y conceptual que sustenta la propuesta; en el Capítulo II, se analiza el Marco Metodológico y, en el Capítulo III se presentan los resultados en función a los objetivos específicos, luego tenemos el modelo teórico, finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Revisión Bibliográfica**

Hörn y Marfan (2010), en su tesis denominada “Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile”, de carácter descriptivo – comparativo, analizaron 14 trabajos de investigación con temáticas referidas al liderazgo pedagógico y a los resultados basados en el rendimiento escolar en los últimos 10 años. Entre sus resultados encontraron que el concepto de liderazgo pedagógico fue evolucionando a favor del desarrollo de resultados satisfactorios en el aprendizaje de los estudiantes en la medida de que la función directiva no podía quedarse encasillada a los conceptos tradicionales basados en la administración o gestión institucional sin encaminarse directamente a la responsabilidad de embanderar las actividades pedagógicas.

Zárate (2011) llevó a cabo la investigación “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. De una muestra de seis instituciones educativas y del análisis de la relación entre las variables correspondientes se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, si se despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo, como consecuencia se tiene el desempeño óptimo docente en sus dimensiones profesional, personal y social. La situación, de la misma forma, alcanza a ocurrir a la inversa; es decir, existe una significativa dependencia en ambas variables de estudio.

Rincón (2005), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a concluir que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación en las

instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Asimismo, en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Mansilla (2007), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos”; trabajó con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes).

En la investigación se llega a concluir que en los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo con relación al bajo rendimiento en los estudiantes; el director D2 mostró un estilo directivo autocrático con un bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes y el director D3, cuyo estilo directivo fue democrático, llegó a un alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

## **1.2. Talleres de Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El autor Richard L. Daft, ( 2000 ) ,en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

### **Componentes del liderazgo**

- a) Capacidad para usar el poder con eficacia.
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- c) Capacidad para inspirar.
- d) Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

### **Importancia del liderazgo**

- a) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Funciones del liderazgo. (Nava A. 2010)**

- a) Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- b) Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.
- c) Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias en los planes estratégicos a largo plazo.

#### **Características de un líder:**

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, etc.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- e) En quinto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sean la necesidad circunstancial que se tenga.

Los líderes deben de tener:

#### **a) Dedicación**

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Por el contrario, muchos norteamericanos creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de

mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

#### b) Pasión

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.

Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos y calculadores, el cirujano y el funerario son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible. El cirujano está dispuesto a eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo. El funerario tiene la capacidad de hacer lo necesario para ayudar a la organización a aprovechar al máximo sus últimos momentos.

#### c) Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser



capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

d) Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

e) Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

f) Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

g) Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean de un agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y

omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

### Diferencias

JEFE	LIDER
<p>-Existe por la autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas</li> </ul>	<p>-Existe por la buena voluntad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

#### 1.2.1. Teorías sobre Liderazgo

Peter Drucker, (2000) nos presenta las ideas principales sobre liderazgo efectivo:

Qué debe hacerse: “Los líderes exitosos no empiezan preguntando” ¿Qué quiero hacer?, preguntan: “¿Qué debe hacerse?”, luego preguntan: “De aquellas cosas que haría una diferencia, cuáles son correctas para mí”. Luego no evitan las cosas en las que no son buenos”

Verifica tu situación: “Los líderes efectivos verifican su actuación”. Escriben “¿Qué espero lograr si tomo este proyecto?”. Toman nota de sus objetivos para los próximos seis meses y luego vuelven y verifican si los cumplieron. De esta manera, descubren qué hacen bien y qué no. También descubren si eligieron aquellas cosas realmente importantes para hacer. He visto muchísima gente que es muy buena en la ejecución, pero muy mala en elegir las actividades correctas.”

Guíate por la misión: “Los líderes comunican de manera que la gente a su alrededor entiendan lo que están tratando de hacer. Los guías su propósito, su misión. Saben establecer su misión y, además, saben decir no. La presión en los líderes para hacer 984 cosas diferentes es insoportable, así que los efectivos saben decir que no y mantenerlo.”

Abandono creativo: “Una pregunta crítica para los líderes es” ¿Cuándo paras de asignar recursos a actividades que ya lograron su objetivo?”. Las trampas más peligrosas para los líderes son esos casi-exitosos donde todos dicen que si les das solo un último empujón será un gran éxito. Uno lo intenta una vez, dos veces, tres veces. Para entonces debería ser obvio que esto será difícil de lograr. Así que siempre aconseja a mi amigo Rick Warren, “No me digas lo que estás haciendo, Rick. Dime lo que dejaste de hacer”.

Según Peter Drucker las claves del cambio nunca cambian.

Los principios eficaces de cambio no dependen del sector donde trabajas. Siempre hay tres principiantes que se respaldan entre sí: inversionistas o fundadores, el plantel de la organización y los clientes o participantes. Las empresas necesitan inversionistas que den oportunidades para que la gente entregue excelencia a los clientes, que a su vez suministran más utilidades para los accionistas. Las obras de caridad precisan de donantes para proveer más oportunidades.

El liderazgo del director de una institución educativa debe tener presente que existen los accionistas que es el Estado, los colaboradores que son el personal docente, administrativo y de servicio, y los clientes que son los alumnos y padres de familia. Drucker, nos dice que el director líder tiene que concentrarse en el desempeño del personal a su cargo, porque es el desempeño que le va a acumular utilidades. Es decir, si tiene un buen desempeño expresado en un servicio eficiente al cliente, es seguro que la institución crezca y se garantice el trabajo, el crecimiento y la continuidad de la institución educativa. Las utilidades se verán reflejadas en la permanencia o crecimiento de la institución educativa. Entonces podemos afirmar que lo dicho por Drucker, que las claves del cambio nunca cambian, deben ser los linderos que deben seguir todos los integrantes de una institución educativa para hacerla más competitiva y líder de la comunidad donde se encuentre. Drucker también nos dice que el papel esencial de los líderes para alcanzar el propósito común de las personas es necesario “hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes a sus debilidades”.

Así también Biondi Cornejo y Zapata, ( 2005 ) tratan de definir el “Liderazgo como un viejo valor que debemos actualizar porque nos alejarnos de la incertidumbre y enfrentar la realidad tal como es, a fin de hacerla realmente nuestra”. Dichos autores tratan de explicar que es obligación de la institución actualizar viejos valores: la selectividad, competencia y el liderazgo. Sin ellos seguiremos siendo los jóvenes o viejos maestros cada día más alejados de lo que quieren nuestros estudiantes y de lo que requiere el país. También dicen, que es cierto que todos comprendemos la importancia de una infraestructura adecuada, todos quisiéramos contar con los mejores laboratorios, con el número ideal de alumnos por aula, con sueldos justos, pero mientras no pensemos para qué todo eso y no luchemos por el liderazgo estaremos en tránsito al pesimismo, a lo rutinario y a la pérdida de la competitividad. En un mundo cambiante, cuyos referentes deberíamos contribuir a definir en tanto institución y personas, conviene por tanto el rescate permanente del para qué basado en la selectividad y la competitividad. La institución y sociedad pueden y deben reencontrarse con el liderazgo.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.

El líder se caracteriza por esta capacidad de “ir por delante”. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños. Mantiene un liderazgo en la propia vida. Las características básicas del líder son: visionario, persona de acción, brillante, tiene coraje, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente.

Las características básicas del anti líder son: soberbio, incumplidor, temeroso, apagado, rehúye al riesgo, deshonesto, falta de visión, egoísta y autoritario.

En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder. Por ello es muy importante en aceptar el cambio. Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto exige a cualquier empresa o institución.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Las principales teorías que buscan explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal.

## LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LIBERAL(LAISSEZ FAIRE)</b>
El líder impone las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo con el estímulo y ayuda del líder.	Hay libertad total en las decisiones tanto grupales como individuales y una mínima participación del líder
El líder determina las medidas para ejecutar las tareas, según sean las necesarias y de manera imprevista para el grupo.	El grupo esboza las medidas para lograr los objetivos a la vez que pide su consentimiento del líder, este sigue además alternativas para que el grupo escoja. Surgen nuevas expectativas con el debate de las tareas.	La participación del líder es limitada, proporciona apenas diversos materiales al grupo, y esclarece el tipo de información que puede necesitarse cuando así lo soliciten.
El líder determina la tarea que debe ejecutar cada uno y asigna a los compañeros de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro escoge libremente a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de colegas quedan completamente a cargo del grupo sin participación del líder.
El líder es dominante y “personal” en los elogios y críticas en el trabajo individual.	El líder procura integrarse al grupo en espíritu. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y elogios.	El líder no evalúa al grupo ni controla los acontecimientos y solo comenta las actividades cuando se le pregunta. .

a.- Liderazgo autoritario. El comportamiento de los grupos mostró, fuerte tensión y frustración y, sobre todo, agresividad. Por otro lado, ausencia de espontaneidad, de iniciativa formación de grupos de amistad. A pesar de que en

la apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo se desarrolla cuando el líder estaba presente. En ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

b.- Liderazgo democrático. Se demostraron vínculos de amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

c.- Liderazgo liberal. A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en sí. Se notó mucho individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo. Bajo el liderazgo liberal los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad. Bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción no fue igual al de los grupos sometidos al liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior. Los propios autores hicieron varias salvedades respecto a algunas variables no controladas en el experimento: el hecho que el comportamiento de los niños es diferente al comportamiento de los adultos.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea a ser ejecutada o llevada adelante. El líder hace cumplir órdenes, como también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas: él utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal.

El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, dentro de qué circunstancias y actividades a ser desarrolladas.

El modelo de liderazgo participativo: **VROOM Y YETTON (1973).**



El modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973) relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. A partir del reconocimiento de que las estructuras de la tarea presentan demandas diferentes en actividades rutinarias y en actividades no rutinarias, la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea.

Modelo que es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación. Representa un árbol de decisión que incorpora 8 contingencias y 5 estilos alternativos de liderazgo.

#### A. Supuestos.

A.1. La conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad.

A.2. Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones.

A.3. La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en que ocurre.

A.4. El método de liderazgo usado en una situación no debería constreñir el método o estilo usado en otras.

A.5. Existe un cierto nº de procesos sociales discretos mediante los que pueden resolverse los problemas organizacionales y estos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas. La elección puede realizarla el líder.

A.6. Los métodos de liderazgo varían con el nº de subordinados que están afectados por la situación.

Los 5 estilos de liderazgo se establecen en función del grado de participación de los subordinados y se aplican en función de la situación.

En unas situaciones el líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, utilizando información disponible en el momento. En otras situaciones, ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución al problema.

Puede ocurrir, también, que el líder consulte el problema individualmente con sus subordinados y solicite sus ideas, pero no los reúne para el estudio del problema. Después toma la decisión, la cual puede reflejar o no las sugerencias de los subordinados.

En otros casos, el líder consulta el problema con sus subordinados en grupo, obteniendo ideas y sugerencias. Posteriormente, toma una decisión que puede reflejar o no las sugerencias de esos subordinados.

El mayor grado de participación se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación.

Además de estos tipos de liderazgo diferenciables en función del grado de participación de los subordinados, el modelo asume diversas alternativas que permiten la caracterización de la situación-problema que se trata de resolver. En función de las contingencias concretas de cada situación el líder puede seleccionar la conducta de liderazgo y el grado de participación de un árbol de decisión. Variables al establecer las alternativas:

- a) grado de información del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo,
- b) grado de experiencia del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo,
- c) grado de información que tienen los subordinados colectivamente para generar una decisión de alta calidad,
- d) estructura del problema,
- e) grado de aceptación de la decisión por parte de los subordinados,
- f) la probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder reciba aceptación de los subordinados,
- g) grado de motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales explícitos en el problema,

h) probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en sus soluciones preferidas.

Los líderes usan métodos participativos cuando:

- a) la calidad de la decisión es importante,
- b) es importante que los subordinados acepten la decisión, y es improbable que esto ocurra si no se les permite una participación en la decisión,
- c) es posible suponer que los subordinados prestarán mayor atención a los objetivos del grupo que a sus propias preferencias.

La investigación sobre el liderazgo debe centrarse en la situación más que en la persona. Para Vroom y Yetton los líderes no son rígidos, sino que ajustan su estilo a las diferentes situaciones.

Las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función de:

El lugar que ocupa el líder en la organización, el tipo de tarea a realizar, los atributos de personalidad del líder y de los subordinados, de un cierto nº de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder.

Las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios sobre liderazgo. Junto a las posiciones críticas han aparecido posiciones teóricas alternativas. Varias investigaciones señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos.

El proceso de liderazgo

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.

- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace el siguiente distingo entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades de promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social.

El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa. Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación. Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos.

El administrador se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

El administrador supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él. Nada más lejos de la verdad.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas. La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- El individuo

- El grupo

El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder.

Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa.

El líder adecuado en el momento apropiado

Si la empresa cuenta con alguna(s) persona(s) que fije(n) el rumbo y la oriente(n) en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos

tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

1) Líderes audaces Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones

### **1.2.2. Enfoque de Liderazgo**

#### **a) Enfoque sustancialistas**

Estos enfoques buscan identificar ciertos rasgos de personalidad profundamente arraigados en la persona, permanentes, muchos innatos o adquiridos con un trabajo de largos años. Los estudios hechos en este siglo, y hasta los 40 o 50, en pos de estos rasgos universales de personalidad son muchos. Ahora bien, sus conclusiones no son muy prometedoras dado que no existen muchas coincidencias entre ellos.

De todos modos, más por sentido común que por los dudosos resultados de la investigación de campo, parece indudable que aquellas personas que aspiran a ejercer el liderazgo requieren ciertos atributos mínimos de personalidad.

Estos enfoques, si bien pueden contener un carácter "ejemplarizador" o "inspirador", no aportan demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

#### b) Enfoques comportamentales

Estos enfoques se basan en el estudio del comportamiento y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad de las teorías sustancia listas.

Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

##### 1) La teoría X e Y de Mc. Gregor.

La teoría X lleva a un desempeño autocrático del líder, y la Y a otro participativo. Pero al tratarse de un enfoque unidimensional que trabaja con una sola variable, del uso de la autoridad por parte de quien conduce, resulta poco explicativo de una realidad tan compleja como la del liderazgo.

##### 2) Los sistemas gerenciales de Likert

Formuló un modelo con grados intermedios entre X e Y. Para Likert la mejor forma de conducir un equipo corresponde al comportamiento "participativo". Likert encontró que los equipos administrados bajo el sistema participativo eran los más eficaces y los que evidenciaban mejor motivación.

Construyó un muy completo cuestionario sobre características organizacionales, que testea 18 variables clasificadas en los rubros

Liderazgo, Motivación, Comunicación, entre otros. Su principal limitación es que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido.

##### 3) El Grid Gerencial de Blake y Mouton

Este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base al entrecruzamiento de dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

Si bien se tipifican cinco posiciones principales, la grilla da lugar a ochenta y una posibilidades de intersección entre las dos variables.

El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente. Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado.

Sin duda, el mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. Ahora bien, la principal crítica que ha recibido es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.

### c) Enfoques situacionales

#### 1) Fred Fielder

Es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos.

#### 2) Hersey y Blanchard

Los autores reconocen que las variables que intervienen en una situación son muchas. Para ellos la madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (conocimientos) y el interés (motivación y seguridad respecto a la tarea).

Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo (D1, D2, D3, D4), a saber:

Ä D1: "Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

Ä D2: "Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

Ä D3: "Expertos con interés variable": confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.

Ä D4: "Estrellas": expertos comprometidos.



Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a la regla y también movimientos de involución.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en distintos momentos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

**Diagnóstico:** poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada.

**Flexibilidad:** asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

El líder podrá asumir cuatro estilos diferentes según se oriente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea:

o "Mandar" a los D1: estructurando la tarea, enfatizando el apoyo a la persona.

o "Persuadir" a los D2: estructurando la tarea, pero proporcionando apoyo a la vez.

o "Apoyar" a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.

o "Delegar" a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

El modelo ha sido y sigue siendo útil.

d) Enfoques personalistas

Para estos enfoques el liderazgo tiene algo de misterio. Algunos de los autores que más se han destacado en esta línea son Bennis y Covey.

Warren Bennis

Basa el enfoque del liderazgo en el "carisma". Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- 1.- Persiguen un sueño o propósito claro.
- 2.- Lo comunican en forma clara a los demás, logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- 3.- Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- 4.- Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

Para Covey es imposible tener éxitos públicos si primero no se han conquistado los espacios privados. Representa a la personalidad como un árbol, en el que la copa es lo público y las raíces lo privado. Si el árbol no está suficientemente arraigado no habrá frutos, ni hojas y se secará y caerá. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se cimienta en el trabajo interior del líder consigo mismo.

Los aportes de los nuevos carismáticos

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes. Destacan que cuando un gerente asume ciertos comportamientos aprendidos en un libro pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo.

e) Enfoques prospectivos

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques son:

Charles Handy, en el siglo XXI:

- 1) El líder ha de representar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional.

2) El liderazgo se comparte y rota.

3) En la cúspide se necesita de un sujeto de grandes cualidades personales.

4) Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo, muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.

Peter Senge, en el siglo XXI:

Profundiza la cuestión acerca de las organizaciones que extraen experiencia del pasado para volcarla en el futuro pero enfrentándose a un contexto cambiante. Para ello se requieren líderes dispuestos al diálogo permanente para alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes.

Edgar Schein, en el siglo XXI:

Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:

1) La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador.

2) La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura.

3) El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura.

4) El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio.

Para desarrollar estas funciones, el líder debe tener las siguientes características personales:

✓ Percepción del mundo.

✓ Motivación a cambiar y aprender.

✓ Equilibrio y fortaleza emocional para manejar la ansiedad del cambio.

- ✓ Capacidad para analizar hipótesis culturales y ampliarlas.
- ✓ Valoración y disposición efectiva hacia la participación de los demás.

Disposición para compartir el control de procesos con otros

### **1.3. Gestión Pedagógica**

Según Gimeno Sacristán (1985) gestión; se le concibe como conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situación que nos lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

Según Casassús (2000), "es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización". De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

Para Agyris y Schon (1978) la gestión es considerada como "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización". Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción".

#### **Modelo de gestión educativa**

Una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

El fortalecimiento de la gestión educativa busca robustecer la capacidad de gestión de las secretarías de educación, los establecimientos educativos estatales, las instituciones de educación superior y la del Ministerio de Educación Nacional, con el fin de mejorar que de forma continua la aplicación y seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros para garantizar la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.

Fortalecer la gestión del sector educativo para ser modelo de eficiencia y transparencia, es claridad y pulcritud en el manejo de los asuntos y recursos públicos, para ello la Política educativa se ha focalizado en: Diseñar mecanismos eficaces para la asignación, distribución, seguimiento y control de recursos

financieros para la prestación del servicio educativo y formular estrategias para fortalecer el modelo de gestión de las Secretarías de educación y sus establecimientos educativos. Conozca los proyectos que el Ministerio de Educación trabaja para cumplir con este objetivo.

Función directiva. Es la que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizará para obtener cooperación, lealtad de los subordinados para así lograr los objetivos trazados. Es decir, busca que todos los miembros de la organización se propongan lograr los objetivos y obtener los resultados previstos en los planes institucionales, es decir desde los órganos o unidades internas incluso los que acompañan la labor educativa, es decir, crea un ambiente escolar propicio para que la organización funcione óptimamente.

La dirección es, pues, parte esencial y central de la administración. Por tal razón en los modernos sistemas de gestión se prefiere concebir la dirección con una cualidad de actividad de grupo. Un grupo puede tener dirección pero alguien debe preocuparse de desarrollar el sentimiento de grupos.

### **1.3.1. Principios de la Dirección**

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo de modo que los fines individuales se vean representados en aquel.

**Impersonalidad:** La autoridad en un centro educativo, debe ejercerse más como producto de una necesidad de toda organización, que como resultado exclusivo de la voluntad personal del que manda.

Por ello cuanto más se personalice la orden y se la presente como exigencia institucional concreta mayor será la garantía que se imponga y sea obedecida por igual a quien manda por exigir y a quien obedece para cumplir.

**De la vía jerárquica:** Al transmitirse una orden debe seguirse los canales jerárquicos establecidos, jamás emitirla sin razón.

Cuando ocurre esto se lesiona el prestigio y moral de los jefes intermedios, asimismo debilita la autoridad y hay desconcierto en subordinados.

**De la resolución de conflictos:** La Dirección se preocupa que los problemas y conflictos sean resueltos lo más pronto posible; sin producir el menor disgusto a los subordinados.

**Aprovechamiento de conflicto:** La dirección debe aprovechar aquellos conflictos o problemas que permitan forzar el encuentro de soluciones.

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico – delegar el aspecto administrativo -, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: (Q), su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr

una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad” (2:196).

Como se aprecia en la cita anterior el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores (docentes, auxiliares y administrativos), eficiencia en el uso de recursos (materiales, financieros y tecnológicos), satisfacción de los padres de familia, opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (1999) hace una diferencia entre ellos. Veamos la tabla.

**TABLA N° 02:** Diferencias entre director y líder

<b>DIRECTOR</b>	<b>LÍDER</b>
<p>Maneja la complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios.</li> <li>➤ Organizando y nombrando personal: creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan.</li> <li>➤ Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas.</li> </ul>	<p>Maneja el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios.</li> <li>➤ Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.</li> <li>➤ Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Kotter, Jhon P. (1999): *La verdadera labor de un líder*, pp. 73 – 75

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad.

En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2004) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “*el liderazgo es una competencia básica del director*” (6:199); y por otro lado precisa las competencias específicas del factor liderazgo, que pasamos a citar:

- a) Mantenimiento de un *buen clima de relaciones humanas* por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- b) *Motivación* al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- c) Creación de una *visión institucional y de la enseñanza* que sea coherente, global y compartida.

□ □ Otros ítems relativos a *delegación de funciones y tomas de decisiones*.

En ese sentido hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos anteriormente al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2002):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro”(13:250).

Esto corrobora la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, sus acciones del director deben orientarse a generar la mejora continua y sobre todo a formar integralmente a los educandos; al respecto Bandeira (2001) citado por Escamilla Tristán, Sergio



Antonio (2006) señala: “las acciones que caracterizan el liderazgo del director resultan de su poder de decisión, de la toma de decisiones compartidas, del conocimiento de lo que sucede en las aulas y del seguimiento del progreso de los alumnos” (13:230). Por otra parte continuando con los trabajos de Fernández, Álvarez y Herrero (2002) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

a) Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo: el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo.

También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

b) Respecto a la gestión de los recursos: sobre este asunto el director dedica tiempo a:

Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.

Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.

Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.

Informarles sobre los avances y resultados de la institución.

c) Respecto al clima y a la interacción: los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado (también demás

colaboradores) y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes (colaboradores) y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades insalvables para conseguir los objetivos de mejora que benefician a todos. Sobre este asunto Fernández, Álvarez y Herrero (2002) manifiestan:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos” (13:253-254)

d) Respecto al contenido de su trabajo: estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:

Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).

Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.

A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.

A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores (y demás colaboradores)

#### Teoría Vroom

Esta teoría se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

**Valencia.** Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

**Expectativa.** Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

**Medios.** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1. Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja. Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
2. Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y meta

Cómo funciona el modelo:

\* La combinación de estos tres elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

\* Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación; es decir, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y, la fuerza del comportamiento para evitar algo, depende de los otros factores.

\* Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles para conseguir motivar a una Persona:

1.- Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas.

2.- Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

El rol de la percepción:

- La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales.

- Por lo anterior, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a cómo ven los hechos y no a cómo los ve la gerencia.

- Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy fácil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El impacto de la incertidumbre:

- La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta.

- El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y, por otra parte, hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos, pues dependen de otros.

Contribuciones del modelo:

- Es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación.
- Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta.
- El modelo valora la dignidad humana.

Limitaciones del modelo:

- \* No ha sido comprobado totalmente.
- \* No existen mediciones confiables de los tres elementos
- \* Necesita ser completado.

El desarrollo teoría de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

1. Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado
2. Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará

en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

# **CAPÍTULO II**

## **METODOLOGÍA**

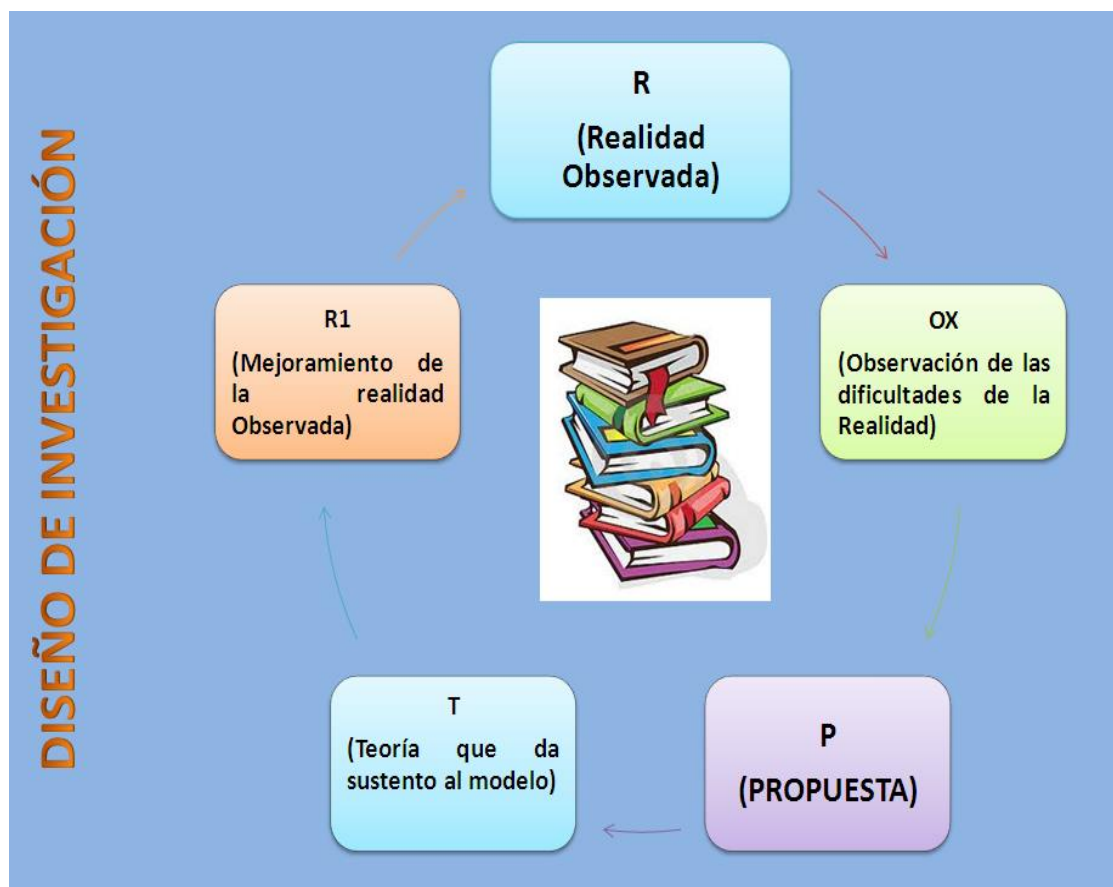
## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Descripción de la Metodología Empleada

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera he considerado el diagnóstico situacional y poblacional que me permitió seleccionar las técnicas de investigación.

En la segunda fase he desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adopta el siguiente diseño:



### 2.2. Población y Muestra

#### Universo

Está conformada por el total de docentes



## **Muestra**

La selección del tamaño de muestra tomó en consideración el hecho de que el universo es homogéneo y pequeño y la naturaleza descriptivo propositiva de la investigación, por lo que estoy frente a un universo muestral:

### **2.3. Técnicas e Instrumentos**

**Materiales:** Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

#### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán de fuentes primarias y secundarias, tales como:

##### **➤ TÉCNICAS PRIMARIAS:**

- **Observación** (Guía de observación, Pauta de registro de observación).
- **Test** (Cuestionario).
- **Entrevista Estructurada y en Profundidad** (Guía de entrevista, Pauta de entrevista).
- **Encuesta** (Guía de encuesta y Pauta de registro de encuesta)

##### **➤ TÉCNICA SECUNDARIA:**

- **Análisis de Contenido:** Fichaje bibliográfico y Textual.

### **2.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos**

#### **Métodos**

- Coordinar con el Director de la I.E.

- Coordinar con el docente.
- Coordinar con estudiantes.
- Preparar los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

### **Procedimientos para la Recolección de Datos**

Para el caso de los datos primarios se conquistan, se analizan e interpretan. La investigación para ser original estará teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les toma en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen el 20% de la investigación.

## **2.5. Análisis Estadístico de los Datos**

- ❖ Seriación: Codificar el instrumento
- ❖ Codificación: Asignar un código a las categorías de cada ítem.
- ❖ Tabulación: Elaboración de cuadros categóricos.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE DATOS Y DISEÑO DE**  
**LA PROPUESTA**

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

### 3.1. Análisis de Datos

	INDICADOR							
	Si		A veces		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Acercamiento al grupo.	15	75	03	15	02	10	20	100
Posee un buen comportamiento en la institución donde labora.	09	45	10	50	01	05	20	100
-Maneja habilidades y capacidades de socialización con los demás miembros de la comunidad escolar.	07	35	02	10	11	55	20	100
Acepta a los demás con sus defectos y es aceptado al grupo.	09	45	10	50	01	05	20	100
Se interesa por los demás docente y sus alumnos	08	40	02	10	10	50	20	100
Se interesa por los docentes que laboran con él (ella)	08	40	09	45	03	15	20	100
Es organizativo y ejecutor	05	25	13	65	02	10	20	100
Es autoritario	12	60	07	35	01	05	20	100
Es democrático	08	40	10	50	02	10	20	100
Es posesivo	03	15	11	55	06	30	20	100
Posee un alto nivel de responsabilidad.	09	45	10	50	01	05	20	100
Delega funciones con una buena orientación.	04	20	03	15	13	65	20	100
Se muestra servicial con los demás.	06	30	12	60	02	10	20	100
Posee capacidad de interrelación con los demás sin problemas.	10	50	09	45	01	05	20	100
Practica estrategias de organización dentro y fuera del aula.	09	45	10	50	01	05	20	100
Lidera, dirigiendo y coordinando en diferentes actividades.	05	25	13	65	02	10	20	100
Lidera, mostrando atención a las necesidades.	12	60	07	35	01	05	20	100
Toma de decisiones precisas y reales.	08	40	10	50	02	10	20	100
Se acata con facilidad a las normas en el trabajo.	09	45	10	50	01	05	20	100
Se evalúa constantemente su desempeño profesional.	06	30	13	65	01	05	20	100
Reflexiona su actuar personal ante los demás, aceptando sus errores y tratando de disminuirlos.	09	45	10	50	01	05	20	100
Posee conocimientos actuales en relación a gestión educativa.	04	20	03	15	13	65	20	100
Participa y forma con facilidad equipos de trabajo.	05	25	14	70	01	05	20	100
Participa en diferentes actividades y proyectos de la Institución E.	06	30	12	60	02	10	20	100

FUENTE: Guía de Observación aplicado a los directivo y personal docente de la I

Los resultados de la tabla nos demuestran que el personal directivo y los docentes de la I.E, presentan como características el que un:

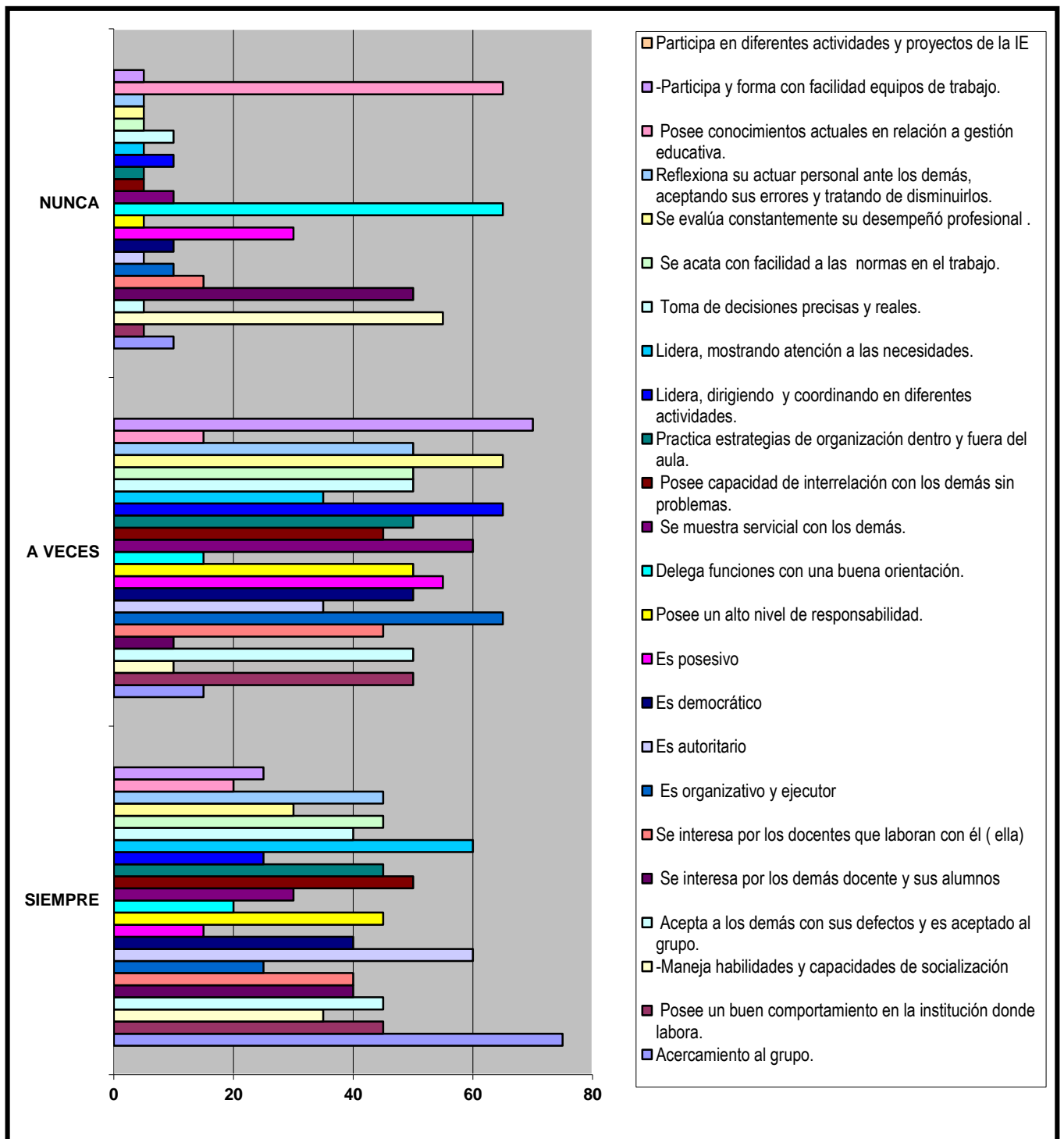
- 5% muestra siempre un acercamiento al grupo
- 50% a veces posee un buen comportamiento en la institución donde labora.
- 55% nunca Maneja habilidades y capacidades de socialización con los demás miembros de la comunidad escolar.
- 50% a veces Acepta a los demás con sus defectos y es aceptado al grupo.
- 50% a veces Se interesa por los demás docente y sus alumnos
- 45% a veces Se interesa por los docentes que laboran con él ( ella)
- 65% a veces Es organizativo y ejecutor
- 60% siempre es autoritario
- 50% a veces es democrático
- El 55% a veces se muestra posesivo
- 50% a veces posee un alto nivel de responsabilidad
- 65% nunca delega funciones con una buena orientación
- 60% se muestra servicial con los demás.
- 45% a veces Posee capacidad de interrelación con los demás sin problemas.
- 50% a veces Practica estrategias de organización dentro y fuera del aula.
- 65% a veces Lidera, dirigiendo y coordinando en diferentes actividades
- 60% a veces Lidera, mostrando atención a las necesidades.
- 50% a veces Toma de decisiones precisas y reales.
- 50% a veces Se acata con facilidad a las normas en el trabajo.

- 65% a veces Se evalúa constantemente su desempeño profesional
- 50% a veces Reflexiona su actuar personal ante los demás, aceptando sus errores y tratando de disminuirlos.
- 65% nunca posee conocimientos actuales en relaciona la gestión educativa
- 70% de los docentes a veces participa y forma con facilidad equipos de trabajo
- 60% a veces participa en diferentes actividades

Estos resultados evidencian que existen en la institución educativa la falta de una identificación plena para con el colegio, personalidad irregular en la población docentes que se muestra indecisa en la mayoría de indicadores de la observación. Por otro lado, la dirección muestra un sentido poco democrático, aislada del personal docente, donde parece que no hay figura de autoridad y la carencia de un liderazgo efectivo y participativo se hace evidente.

Gráfico N° 01

RESULTADOS DE GUIA DE OBSERVACION



### 3.2. Descripción de Resultados de la Encuesta a Directivos y Docentes

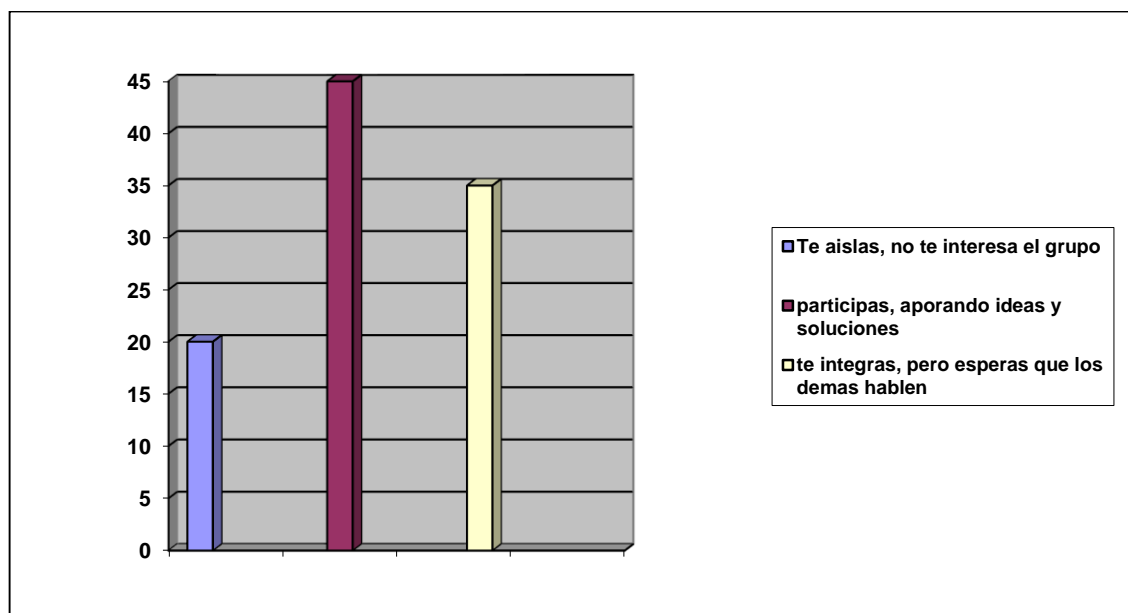
#### LIDERAZGO DOCENTE

**TABLA N° 01: ACTITUD DEL DOCENTE FRENTE AL MACRO GRUPO**

QUÉ ACTITUD POSEES FRENTE AL MACRO GRUPO DE DOCENTES	TOTAL	
	F	%
Te aíslas no te interesa el grupo	04	20
Participas , aportando ideas y soluciones	09	45
Te integras , pero esperas que los demás hablen	07	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I

La tabla nos muestra que la actitud del personal directivo y docentes ante el grupo para un 45% es participar aportando ideas y soluciones; mientras que un 20% sencillamente se aísla y no el interesa el grupo.



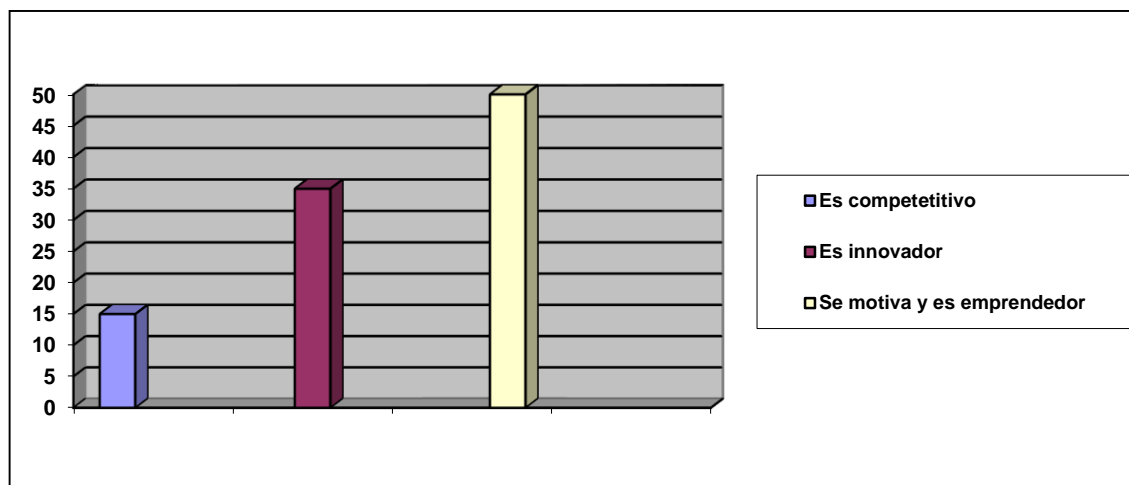


**TABLA N° 02: PREDISPOSICION AL CAMBIO**

AL ESTAR ABIERTO AL CAMBIO	TOTAL	
	F	%
Es competitivo	03	15
Es innovador	07	35
Se motiva y es emprendedor	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I

La tabla nos muestra que el 50% del personal directivo y docentes se muestra motivado y con ideas emprendedoras; mientras que un 15% solo se muestra competitivo.

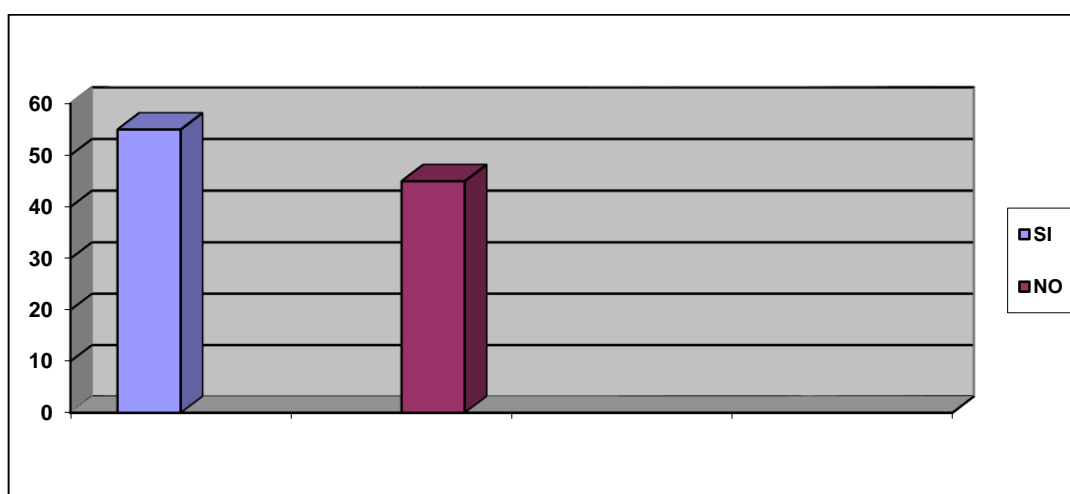


**TABLA N° 03: PLANIFICACION Y EJECUCIONDE PROYECTOS EDUCATIVOS**

PLANIFICA , ORGANIZA Y EJECUTA PROYECTOS:	TOTAL	
	F	%
Si	11	55
No	09	45
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I E. “

La tabla nos muestra que la actitud del personal directivo y docentes ante la planificación y ejecución de proyectos es que el 55% de, los encuestados manifestó si realizar tareas sobre planificar, organizar y ejecutar proyectos; mientras que un 45% no lo realiza.

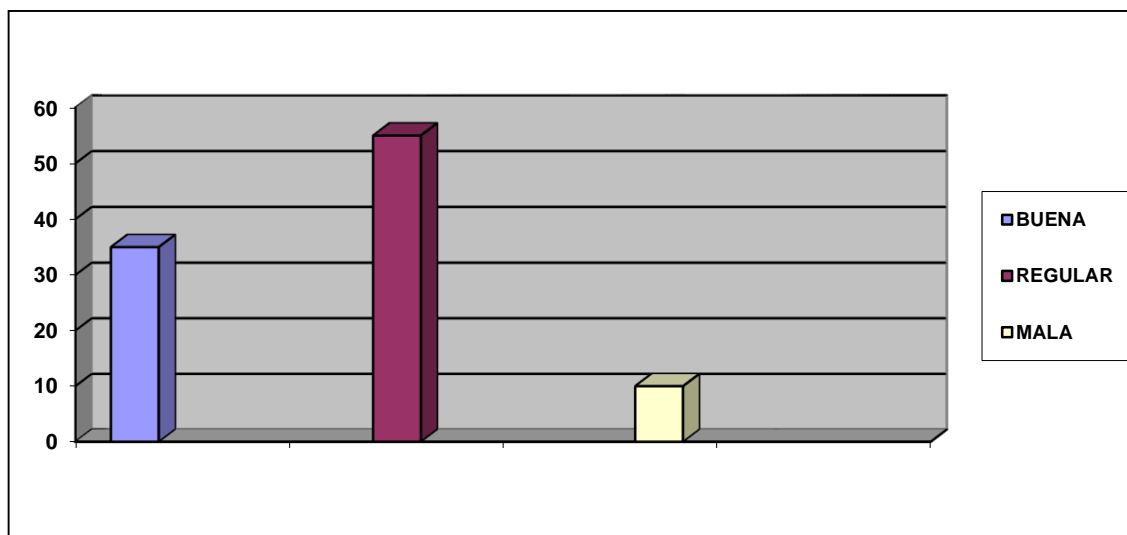


**TABLA N° 04: RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS T DOCENTES**

SU NIVEL DE RELACIÓN CON LOS DEMÁS ES :	TOTAL	
	F	%
Buena	07	35
Regular	11	55
Mala	02	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I

La tabla nos muestra que la actitud del personal directivo y docentes ante las elaciones interpersonales de la escuela, el 55% considera estas relaciones de manera regular; mientras que un 10% considera que existen malas relaciones interpersonales.

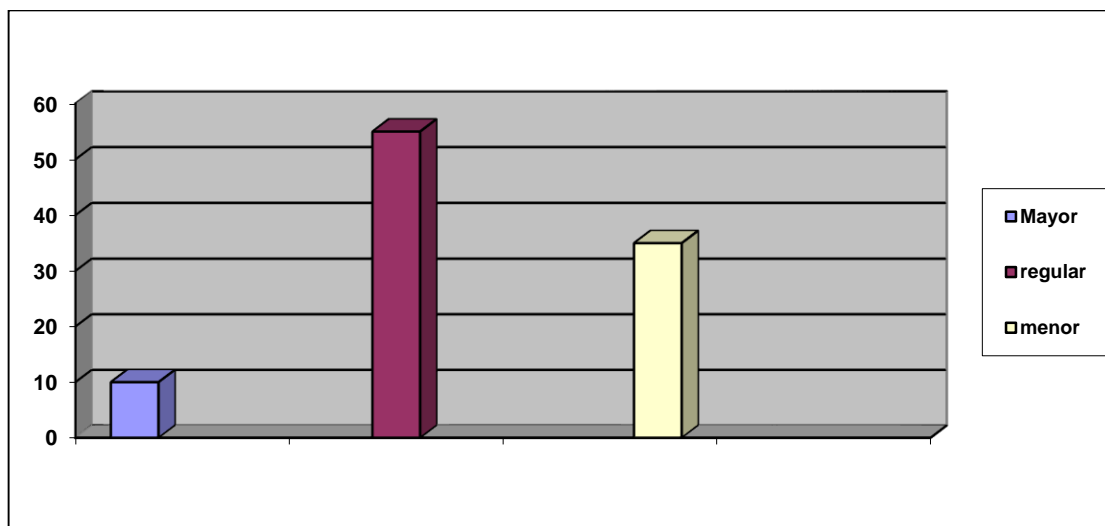


**TABLA N° 05: GRADO DE PARTICIPACIÓN DOCENTE**

NIVEL DE PARTICIPACIÓN CON LOS DEMÁS ES	TOTAL	
	F	%
Mayor	02	10
Regular	11	55
Menor	07	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I E

La tabla nos muestra en relación al grado de participación docente, el 55% de los docentes encuestados declaro que el nivel de participación con los demás es regular; mientras que un 10% asevero que existe un mayor nivel de participación con los demás docentes.

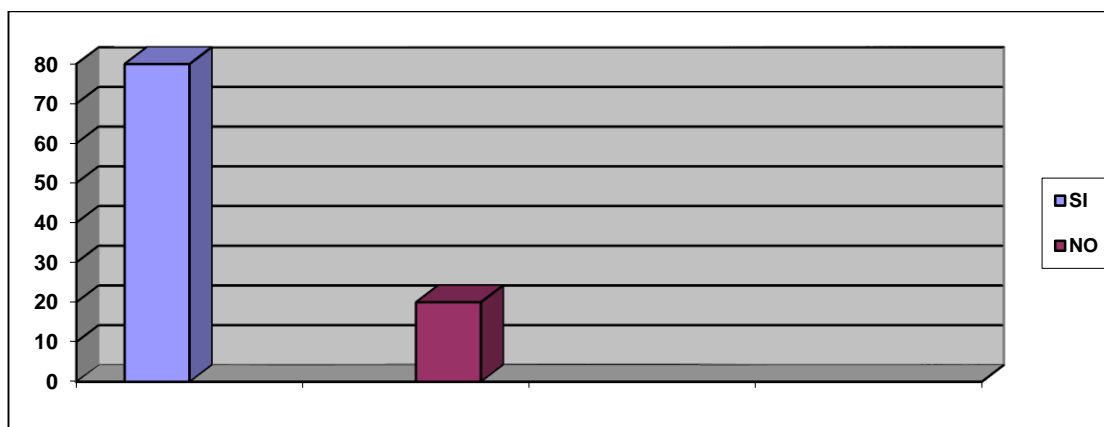


**TABLA N° 06: MANEJO DE GRUPO**

POSEE CAPACIDAD DE MANEJO DE GRUPO	TOTAL	
	F	%
Si	16	80
No	04	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a los directivo y personal docente de la I E

La tabla nos muestra que respecto al manejo de grupo, el 80% de los encuestados manifestó que si poseen capacidad de manejo de grupo; mientras que un 20% aseguro que no poseen capacidad de manejo de grupo.



### 3.3. Propuesta Teórica

La presente propuesta está fundamentada en la Teoría de VROON, Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección (Ordenar, persuadir, participar, delegar) que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados

Según la Teoría del Liderazgo, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TL se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades.

Está constituido por 8 talleres presenciales

### **Objetivo**

Mejorar la gestión pedagógica a través de talleres de Liderazgo

### **Talleres**

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

#### **1. Taller: Sensibilización**

##### **Objetivos**

- Facilitar el conocimiento mutuo y crear, desde el principio, un clima de distensión, acercamiento y participación entre todos (una atmósfera agradable y tolerante).
- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación mutua entre los participantes.
- Romper los bloques que se derivan de la ansiedad ante una situación nueva.

##### **Actividades**

Piensa que eres reportero a quien piden presentar en TV. a un personaje. Ese personaje es un compañero de tu grupo y tú lo eres para él.

Debes dar al público la idea más exacta de él.

Reflexiona durante un rato sobre las preguntas que le harás, los aspectos en que insistirás, de modo que tu presentación sea la más perfecta posible.

En plan de sugerencia se tiene el cuestionario orientador (ver anexo 3)

Comunicamos a los participantes un resumen de la entrevista realizada sólo recurriendo a la memoria.

Se aplica la evaluación inicial a los participante

## **2. Taller: “Comunicándome adecuadamente”.**

### **Objetivo**

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación de los docentes y directivos
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

### **Temática**

- La comunicación
- Aprendiendo a escuchar

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

El docente expone la siguiente situación: (puede ser cualquier problema de la institución )

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios

¿Suceden situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios  
¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

## **B) Desarrollo**

El facilitador explica el tema: Aserción negativa

Indicar que formen 4 ó 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de las sesiones
- b) Tus compañeros de equipo te llaman la atención por no haber podido cumplir la entrega del trabajo que te correspondía
- c) El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.
- d) Padres critican a su hijo por mala nota en el examen parcial

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

## **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la meta cognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?  
¿Para qué aprendí?

## **3. Taller: “Resolviendo conflictos”**

### **Objetivo:**

Desarrollar la competencia de manejo de conflictos

### **Duración: 3 horas**

### **Materiales:**

Laminas, limpia tipo, plumones



## **Actividades:**

### **A) Inicio**

- El facilitador propone a los participantes que, en forma individual, reflexionen acerca de las afirmaciones del cuestionario individual (ver anexos).
- Una vez finalizada la tarea, el docente organiza a los participantes en grupos para intercambiar opiniones sobre las respuestas, algunos participantes comparten sus respuestas fundamentándolas.

### **B) Desarrollo.**

- Se forman diadas (grupos de 2 participantes)
- Ambos compañeros leen la primera sección de la ficha informativa (Anexos)
- El participante A repite la información sin ver la lectura
- El participante B le da retroalimentación sin ver el texto
- Ambos trabajan la información
- Ambos compañeros leen la segunda sección de la ficha informativa (Anexos)
- Los dos intercambian los roles para la segunda sección
- A y B continúan de esta manera hasta completar el texto

Las diadas en base al caso Conflicto de amigas (Anexo 4), y siguiendo el procedimiento del gráfico lo resuelven completando los recuadros del gráfico, siendo los pasos para resolver el conflicto.

Leen su solución en plenaria y todos emitirán opiniones.

### **Cierre**

Reciben las fichas de evaluación (anexo 4) para ser llenadas respectivamente.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la meta cognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?  
¿Para qué aprendí?

#### **4. Taller: Liderazgo**

##### **Objetivos**

- Precisar el nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos
- Identificar los estilos de liderazgo
- Analizar las ventajas del liderazgo situacional

##### **Temática**

- Liderazgo
- Características de un Líder
- Estilos de liderazgo
- La teoría del liderazgo situacional

##### **Actividades**

###### **A) Inicio**

El facilitador, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- Narra un anécdota

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

###### **B) Actividad Básica**

De manera individual responde las siguientes preguntas:

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (C. Educativo, Comunidad, Aula, etc.

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del taller.

Se forman equipos de trabajo, cada uno analiza y seleccionan una alternativa de solución teniendo en cuenta el liderazgo situacional.

Un representante de cada equipo en plenaria sustenta sus respuestas a los casos analizados

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones sobre liderazgo situacional dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **5. Taller: “Conciliar el estilo correcto de dirección con: El nivel de preparación del personal”**

### **Objetivos**

- Determinar el estilo correcto de decisión de acuerdo al nivel de preparación del personal

### **Temática**

- Conductas del personal directivo
- Estilos de dirección
- Conciliar el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Cuáles son las Conductas del personal directivo?

Cuáles son los Estilos de dirección?

Debe relacionarse el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación del personal en una tarea?

### **B) Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base al informe de los niveles de preparación en la tarea asignada, obtenido en el seminario anterior. Se debe determinar el estilo de liderazgo

Un representante de cada equipo expone un informe del estilo de dirección seleccionado a aplicar para cada proyecto argumentado las razones de su elección

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **6. Taller: “Plan de liderazgo situacional y gestión”**

### **Objetivos**

- Elaborar un Plan de liderazgo situacional y gestión

### **Temática**

- Plan de liderazgo situacional y gestión
- Tipos

- Partes del Plan : Objetivos, Acciones, Responsables, Indicadores, Calendarización de las tareas, Nivel de Preparación de los responsables, Estilo de liderazgo

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

#### **B) Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base a los informes anteriores, obtenidos en los seminarios anteriores. Se debe formular un **Plan de liderazgo situacional y gestión**

#### **C) Cierre**

Un representante de cada equipo expone su plan de liderazgo y gestión

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

### **Metodología**

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va a emplear:

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo). Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los docentes, para ello se contarán con estrategias: Ejercicios a desarrollar durante los talleres, Dinámicas entretenidas poniendo énfasis a la motivación

- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible. Presentación de casos prácticos
- **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomente, al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos, así como la toma de conciencia de nuestras creencias, opiniones, sentimientos, actitudes, y valores contrastándolos con los de los otros.
- **Metodología** que desarrolla el **análisis**, tanto de los contenidos como de los procesos.

## **Evaluación**

La evaluación será aplicada:

### **A. Inicio**

Primeramente se desarrolla el diagnóstico a través cuestionario (anexo 1) para evidenciar la problemática del clima organizacional existente en la Institución.

### **B. Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes en cada una de los seminarios - talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos.

Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada

### **C. Final**

- El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado, para ello se usará una ficha de entrevista que será aplicada a la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

- ✓ Los talleres de capacitación basado en los estilos de liderazgo en la I. E. N° 18219 del Dos de Mayo-Leymebamba trabajados con metodologías activas, experiencial y crítica, presenta las siguientes características al desarrollarse la sensibilización, comunicación adecuada, resolviendo dificultades, liderazgo estilos de conducción y liderazgo situacional mediante uso de recursos educativos, permitiendo que los integrantes del grupo de estudio participen
- ✓ Existen en la institución educativa la falta de una identificación plena para con el colegio, personalidad irregular en la población docentes que se muestra indecisa en la mayoría de indicadores de la observación. Por otro lado, la dirección muestra un sentido poco democrático, aislada del personal docente, donde parece que no hay figura de autoridad y la carencia de un liderazgo efectivo y participativo se hace evidente.
- ✓ La presente propuesta está fundamentada en la Teoría de VROON, este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto.
- ✓ La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. Define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección (Ordenar, persuadir, participar, delegar) que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados. Según la Teoría del Liderazgo, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

## **SUGERENCIAS**

- ✓ Se recomienda aplicar la propuesta de liderazgo de forma planificada y dinámica en las diversas instituciones educativas
- ✓ A los padres de familia se les sugiere participar en la organización, siendo esto un factor relevante para el desarrollo académico de sus hijos.
- ✓ A los funcionarios de la DREA, se les recomienda implementar Talleres, siendo estos necesarios para el desarrollo de la institución.
- ✓ Se recomienda realizar futuras investigaciones relacionadas al uso de TICs en programas de liderazgo.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ✓ Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- ✓ Chávez, M. S. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana (Tesis maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador
- ✓ Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. (5ta ed.). Mexico: McGraw Hill
- ✓ Chiavenato, I. ( 2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill
- ✓ Fischman, D (2006). *El Camino del Líder*. Lima, Perú.
- ✓ Freitez M. (2002). *Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo. (Tesis de postgrado).. Universidad de Carabobo*
- ✓ Gamarra, J. I. (2007). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa José Domingo Atoche del Distrito de Pátapo. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.*
- ✓ Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw - Hill
- ✓ Goleman D. (2005). *Liderazgo que logra resultados*. Harvard Business Review.
- ✓ Hay Group (2009). *El Equipo*, en Facebook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson
- ✓ Hernández, R (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill
- ✓ Hersey, P., Blanchard, P., Johnson D. (2008). *Administración del Comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Pearson Educación

- ✓ Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones (6ta ed.). México interamericana S.A
- ✓ Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University
- ✓ López, F. (2012). Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador (Tesis maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil. Ecuador
- ✓ Medina Rivilla, A. (2009). El clima social del centro y del aula. En Q. Martin-Moreno (Ed.), Organizaciones Educativas (pp. 239-275). Madrid: UNED.
- ✓ Rallph, M. S. (2009). *Teorías de Investigación del Liderazgo*. Ediciones. Gestión.
- ✓ Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo -mayo del 2009. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- ✓ Trevison N. (2003). El Clima Institucional en el desempeño de los docentes del Nivel de Educación Básica del Estado de Numancia, España. (Tesis de postgrado). Universidad de Numancia, España
- ✓ Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Pretince Hall.

# **ANEXOS**

## **FICHA DE OBSERVACIÓN**

### **I.-DATOS INFORMATIVOS:**

INVESTIGADORA: PROF.

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA APLICADA:**

“DOCENTE:\_\_\_\_\_ESPECIALIDAD:\_\_\_\_\_”

AÑOS DE LABOR EN LA INSTITUCIÓN:\_\_\_\_\_

### **II.-DESARROLLO DE LA FICHA:**

SIEMPRE ( B )      AVECES ( R )      NUNCA ( C )

		<b>RESPUESTAS</b>		
		<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
	1.1.- Acercamiento al grupo.			
	1.2.- Posee un buen comportamiento en la institución donde labora.			
	1.3.-Maneja habilidades y capacidades de socialización con los demás miembros de la comunidad escolar.			
	1.4.- _ Acepta a los demás con sus defectos y es aceptado al grupo.			
	1.5.- Se interesa por los demás docente y sus alumnos			
	1.6.-Se interesa por los docentes que laboran con él ( ella)			
	1.7.- Es organizativo y ejecutor			
	1.8.- Es autoritario			
	1.9 Es democrático			
	1.10 Es posesivo			
	1.11Posee un alto nivel de responsabilidad.			
	1.12Delega funciones con una buena orientación.			
	2.1.- Se muestra servicial con los demás.			
	2.2. Posee capacidad de interrelación con los demás sin problemas.			
	2.3.-Practica estrategias de organización dentro y fuera del aula.			
	2.4.-Lidera, dirigiendo y coordinando en diferentes actividades.			
	2.5.-Lidera, mostrando atención a las necesidades.			
	2.6.- Toma de decisiones precisas y reales.			
	2.7 Se acata con facilidad a las normas en el trabajo.			
	2.8.- Se evalúa constantemente su desempeño profesional .			
	2.9.-Reflexiona su actuar personal ante los demás, aceptando sus errores y tratando de disminuirlos.			
	2.10.- Posee conocimientos actuales en relación a gestión educativa.			
	2.11.-Participa y forma con facilidad equipos de trabajo.			
	2.12.- Participa en diferentes actividades y proyectos de la Institución E.			

## GUÍA DE ENTREVISTA

### I.-DATOS INFORMATIVOS:

INVESTIGADORA:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA APLICADA: “

DOCENTE: \_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_

AÑOS DE LABOR EN LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

### LIDERAZGO DE LOS DOCENTES:

#### **1.1.-¿QUÉ ACTITUD POSEES FRENTE AL MACRO GRUPO DE DOCENTES?**

A. Te aíslas , no te integras al grupo ( ) C. Participas , aportando ideas y soluciones ( )

B. Te integras, pero esperas que los demás hablen ( ) D. Otra:

\_\_\_\_\_

#### **1.2.- AL ESTAR ABIERTO AL CAMBIO:**

A. Es competitivo ( ) B. Es innovador ( ) C. Se motiva y es emprendedor

#### **1.3. PLANIFICA, ORGANIZA Y EJECUTA PROYECTOS:**

A. Si ( ) ¿Cómo? \_\_\_\_\_ No ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

#### **1.4. SU NIVEL DE RELACIÓN CON LOS DEMÁS ES:**

A. Buena ( ) B. Regular ( ) C. Mala ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

#### **1.5. SU NIVEL DE PARTICIPACIÓN CON LOS DEMÁS ES:**

A.- Mayor ( ) B. Regular ( ) ¿Cómo?

\_\_\_\_\_

C. Menor ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **1.6.- ¿POSEE CAPACIDAD DE MANEJO DE GRUPO?**

Si ( ) ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Instrumento de Medición Clima Organizacional (Pre test y Pos test)**

Valor en qué medida cada uno de estos ítems refleja el clima organizacional en su institución laboral, de la siguiente manera: MA=muy en desacuerdo, A=de acuerdo, D = en desacuerdo, MD = muy en desacuerdo

Nº	ÍTEMS	MA	A	D	MD
1	En esta institución las tareas están clara-mente definidas.				
2	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta institución.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.				
6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, de talles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi directivo le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

14	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolverlos problemas por sí mismas.				
16	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta institución hay muchísima crítica.				
22	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente por la competencia				
27	La toma de decisión es en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la institución se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegara conocerá las personas en esta institución				
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entresí.				
33	Las relaciones directivo – trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				

35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.				
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros directivos enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre puede ser bastante saludable.				
47	Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis directivos				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la forma más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal Hacia la institución.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				



## Anexo 2

### Operacionalización de la variable Clima Organizacional

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>Estructura</b>	La percepción de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos, trámites y otras limitaciones	1,2,3,4,5,7,8,9,10
<b>Responsabilidad.</b>	Percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11,12,13,14,15,16,17
<b>Recompensa</b>	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21,22,23
<b>Z Riesgo</b>	Percepción en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?	24,25,26,27,28
<b>Relaciones/Calor</b>	Sentimiento general de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32,33
<b>Estándares de desempeño</b>	Percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	34,35,36,37,38,39
<b>Cooperación/ Apoyo</b>	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización; desde arriba y desde abajo.	40,41,42,43,44
<b>Conflicto</b>	El sentimiento de que los directivos y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.	45,46,47,48,49
<b>Identidad</b>	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50,51,52,53



**FRONTIS DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 18219 – Dos de Mayo Leymebamba**



**La Institución Educativa se encuentra ubicada en el borde de carretera Chachapoyas Cajamarca.**



**La infraestructura es de material noble y otra parte de adobe**



**La Institución Educativa**





**Actualmente ha mejorado su infraestructura está techado por las intensas lluvias que afecta a la zona.**



**La Institución cuenta con sus envases para el seleccionado de los residuos**



**Sus aulas son pedagógicas**





**Sus servicios higiénicos necesitan mejorar. Pues alberga 300 estudiantes**



**La Institución también se encuentra ubicada en la plaza Raymipampa**



**Cuenta actualmente con seis grados y seis docentes con un director designado**